

# **RELACIÓN BILATERAL ENTRE INDUSTRIA OFERENTE Y DEMANDANTE MEDIANTE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

**Francisco José Mas**

WP-EC 98-18

Correspondencia: Universidad de Alicante  
Facultad de CC.EE. y EE. Depto. Economía Financiera, Contabilidad y Marketing  
Ctra. San Vicente del Raspeig, s/n. 03690 Alicante  
Tel.: 965 903 611 / Fax: 965 903621 / e-mail: Francisco.Mas@ua.es

Editor: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, s.a.  
Primera Edición Junio 1998  
ISBN: 84-482-1831-0  
Depósito Legal: V-2719-1998

Los documentos de trabajo del IVIE ofrecen un avance de resultados de las investigaciones económicas en curso, con objeto de generar un proceso de discusión previa a su remisión a las revistas científicas.

# **RELACIÓN BILATERAL ENTRE INDUSTRIA OFERENTE Y DEMANDANTE MEDIANTE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

**Francisco José Más**

## **R E S U M E N**

El objetivo de este trabajo consiste en ampliar el análisis individual de un sector oferente a otro que permita examinar las relaciones bilaterales entre oferta y demanda, así como su influencia sobre la movilidad de las empresas, utilizando un enfoque cognitivo de investigación de grupos estratégicos. La lógica subyacente sería que dado el vínculo existente entre industrias proveedoras y consumidoras, los grupos estratégicos desde una perspectiva bilateral proporcionarán un conocimiento más profundo de la movilidad empresarial. La metodología aplicada utiliza un enfoque cognitivo de recogida de información e identificación de dimensiones estratégicas, análisis cluster para la definición de grupos, y modelos logit para explicar la movilidad empresarial. Como resultado de la aplicación empírica realizada en nuestro país se detecta que la calidad, el diseño y el precio del producto son buenos predictores de la elección del grupo de migración en el tiempo.

**Palabras Clave:** Grupos estratégicos, estructura industrial.

## **A B S T R A C T**

This work aims at extending the individual analysis of a supply sector to another one, enabling us to examine both the bilateral relationships between supply and demand, and their influence on company mobility, using a cognitive approach of the strategic groups study. The underlying logical is such that, given the link that exists between supplier and consumer industries from a bilateral perspective, strategic groups will provide a deeper knowledge of the company mobility. The methodology applied uses a cognitive approach to collect information and identify strategic dimensions, cluster analysis is used to define strategic groups and logit models are designed to explain company mobility. As a result of the empirical application carried out in our country, the quality, design and price of a product are found to be good predictors of the migration group over time.

**Key Words:** Strategic groups, industry structure.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El concepto de grupo estratégico se enmarca teóricamente en el esquema estructura-conducta-resultados de la Economía Industrial. Se concibe como una unidad de análisis intermedia entre la industria y la empresa, definida como el conjunto de empresas de una industria que sigue estrategias similares en términos de sus áreas de decisión claves (Porter, 1980).

Numerosos trabajos han explorado en diferentes sectores las relaciones existentes entre decisiones, interpretadas como estrategias, y los resultados de las empresas, obteniendo evidencias de la existencia de una cierta sistemática en la heterogeneidad intraindustrial. Sin embargo, no existe consenso en la literatura en cuanto a la metodología de identificación de los grupos. La mayoría de trabajos siguen una perspectiva económica, en la que el investigador selecciona las variables que representan las dimensiones estratégicas claves del sector, definidas a partir de la información contable y financiera, sobre las que se forman los grupos estratégicos. Esta corriente es criticada porque no resulta útil para entender el proceso de elección de las estrategias debido a que la realidad objetiva del investigador podría no tener pleno significado para los directivos y no guiaría sus decisiones (Bogner y Thomas, 1993).

Una aproximación que intenta evitar estos problemas se apoya en la Psicología Cognitiva, cuyo propósito es descomponer la industria a partir de los mapas cognitivos obtenidos de las taxonomías efectuadas por los decisores. Reger y Huff (1993) distinguen las dos líneas siguientes: la fundamentada en la teoría de clasificación (Porac et al., 1987; Porac et al., 1994) describe el entorno competitivo de una industria en términos taxonómicos y obtiene una representación jerárquica de la visión del directivo sobre el mismo. Ello implica que el decisor debe señalar la industria a la que pertenece y sus subsectores.

Alternativamente, la corriente de la teoría del concepto personal (Reger, 1990; Reger y Huff, 1993) deriva las dimensiones estratégicas que los decisores del sector utilizan para competir. En este sentido, este enfoque resulta superior a los anteriores. Asimismo, solicita del directivo la realización de juicios de similitud sobre la estrategia de los competidores en términos de las dimensiones perceptuales obtenidas, para la identificación de los grupos estratégicos. Por tanto, la investigación cognitiva identifica grupos que existen en la mente de los decisores, como consecuencia de que éstos realizan un proceso de simplificación del entorno, de análisis y de interacción con otros decisores.

Por otro lado, la literatura de grupos ha dedicado una gran atención a varios aspectos que se derivan de la teoría existente, como la diferencia de resultados entre grupos (Cool y Schendel, 1987), sus características dinámicas (Fiegenbaum y Thomas, 1993), la predicción de su estructura (Fiegenbaum y Thomas, 1995), y la rivalidad (Cool y Dierickx, 1993). Sin embargo, apenas se ha investigado la influencia sobre estas cuestiones de las relaciones entre industria oferente y demandante debido a que los aspectos de demanda se consideran como algo implícito en el desarrollo de los grupos. En su lugar, Galbraith et al. (1994) proponen el análisis explícito de la interacción bilateral (oferta-demanda) que afecta a la movilidad de las empresas.

En línea con Galbraith et al. (1994), el propósito del trabajo es ampliar el análisis individual del sector oferente a otro que examine la relación oferta-demanda y su influencia sobre la movilidad de las empresas, utilizando un enfoque cognitivo de grupos estratégicos. Como ejemplo, la aplicación empírica se realiza en el mercado español del mueble de "rattan"<sup>1</sup> entre 1992 y 1996<sup>2</sup>. Con estas consideraciones, la exposición se organiza de la forma siguiente: el próximo apartado analiza la relación entre oferente y demandante en términos de los grupos estratégicos. El tercero realiza una panorámica de la literatura empírica sobre la materia. A continuación se justifica la metodología propuesta. El quinto identifica la muestra de empresas y los datos usados en la prueba empírica. Los resultados obtenidos se describen en el sexto apartado, y finalmente, se exponen las conclusiones.

## **2. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE INDUSTRIAS OFERENTES Y DEMANDANTES MEDIANTE EL CONCEPTO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

La literatura de grupos estratégicos ha dedicado una gran atención a analizar sus fundamentos teóricos, sus características dinámicas, la rivalidad, y la relación estrategia-resultados, entre otros. Sin embargo, apenas ha investigado la influencia sobre estas cuestiones de la relación bilateral entre industria oferente y demandante que contribuye a explicar mejor las mismas.

---

<sup>1</sup> Término inglés que engloba al junco, caña y mimbre.

<sup>2</sup> Este trabajo ha sido también cofinanciado por la Universidad de Alicante y Promoció Econòmica de Moixent, S.A. en el marco del Proyecto ADAPT-ELAN-MOIXENT, ayuda de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo.

En relación a los fundamentos del concepto de grupo, McGee y Thomas (1986) y Galbraith et al. (1994) distinguen entre barreras de movilidad de oferta y de demanda como los elementos que impiden el movimiento entre grupos estratégicos. Barreras, como la diferenciación de producto y lealtad de marca, son una función de las preferencias y elecciones de la industria consumidora, mientras que economías de escala y requerimientos de capital constituyen barreras en la vendedora.

La industria vendedora se puede visualizar en este marco bilateral como conjuntos distintos de empresas con estrategias similares, separadas por barreras al movimiento relacionadas con la producción de bienes y servicios. La industria contigua compradora puede también configurarse por diferentes grupos de clientes separados por barreras relacionadas con el consumo de bienes y servicios. Estos grupos de clientes se distinguen por la similitud en sus estrategias, criterios y conductas de compra, siendo los costes de cambio los que definen el grado de movilidad potencial entre sus miembros. Por tanto, la estructura de una industria debe analizarse en el contexto de sus industrias colindantes por arriba o por abajo (Porter, 1980).

Otro aspecto es la dinámica industrial. Porter (1974, 1976) modeliza la interacción fabricante-detallista centrándose en las estrategias de marketing de los fabricantes de bienes de consumo dirigidas hacia los canales de distribución, y reflejadas en distintos grupos estratégicos. Explica la variación en las estrategias de marketing a través del poder detallista en términos de su estructura y su capacidad para diferenciar el producto. Concluye que la variación estratégica es menor en el caso de los bienes de conveniencia dada la incapacidad de estos detallistas para diferenciar el producto.

Por contra, Galbraith et al. (1994) explican la dinámica industrial a través de los costes de transacción entre los grupos de empresas en industrias adyacentes junto a las barreras de movilidad que los protegen. Concluyen que los miembros de los grupos cliente formulan sus estrategias de compra, teniendo en cuenta los costes de transacción asociados a las diferentes soluciones del mercado defendidas por los grupos de vendedores respecto de sus propios costes de cambio. Ello facilita el análisis de estrategias de integración vertical hacia atrás de los clientes, quienes constituyen una amenaza para un grupo estratégico oferente si los costes de transacción de las soluciones del mercado con los grupos oferentes exceden el coste implicado en el desarrollo interno de dichas actividades.

En tercer lugar, el poder de mercado bilateral ejercido por clientes poderosos puede explicar la falta de evidencia empírica de la relación entre grupos estratégicos oferentes y resultados (Mascarenhas y Aaker, 1989; Galbraith et al., 1994). En el caso de un poderoso sector detallista, Porter (1976) propone que el efecto indirecto, consecuencia de las barreras de movilidad, depende de la diferenciación del producto y de la estructura y poder del detallista, mientras que el efecto directo, derivado de la rivalidad en la industria, depende del poder detallista.

Por último, el enfoque de investigación. Porac et al. (1989) indican que la rivalidad empresarial se produce dentro de una compleja red de transacciones entre productores, sus proveedores y clientes. Dado que las decisiones sobre estos intercambios reflejan la intuición de los decisores del sector, y éstos poseen creencias compartidas acerca del entorno, proponen que la competencia debe examinarse en términos de sus modelos mentales, utilizando un enfoque cognitivo de investigación de grupos.

El análisis de los aspectos bilaterales relacionados con la movilidad de los grupos estratégicos, se propone aquí como forma explícita de estudio. La modelización de dicha interacción complementará la naturaleza de la dinámica empresarial.

### **3. EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LA RELACIÓN OFERENTE-DEMANDANTE MEDIANTE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

En el caso concreto de la relación bilateral entre industria oferente y demandante en el ámbito de los grupos estratégicos se han realizado cuatro estudios empíricos, advirtiéndose acercamientos diferentes. Por un lado, los que siguen un enfoque económico preocupados por la selección de las dimensiones estratégicas por parte del investigador. Los trabajos de Porter (1974, 1976) y Galbraith et al. (1994) se encuadran en la misma.

Porter (1974, 1976) modeliza la interacción productor-detallista en el marco de la Economía Industrial, analizando la influencia del poder detallista sobre la variación estratégica y los resultados de los fabricantes de cuarenta y dos sectores de bienes de consumo, cuyas empresas se clasifican en dos grupos estratégicos atendiendo a la estrategia de marketing utilizada, y distinguiendo dos tipos de puntos de venta "conveniencia-no conveniencia". En cambio, Galbraith et al. (1994), desde la Dirección Estratégica, analizan las relaciones proveedor-cliente a lo largo del tiempo en el mercado americano de sistemas militares de información naval, identificando previamente los grupos estratégicos en el sector oferente y los grupos de empresas cliente de similar conducta de compra. Para ello, utilizan variables deducidas por el investigador, medibles con encuestas, y forman agrupamientos con técnicas estadísticas.

De otro lado, están los que toman como referencia la teoría cognitiva de clasificación, que describen el entorno competitivo en términos taxonómicos, obteniendo una representación jerárquica de la visión del directivo sobre los sectores que intervienen en el mismo. Los trabajos de Cunningham y Culligan (1988) y Porac et al. (1989) están en esta línea.

Cunningham y Culligan (1988) estudian el entorno competitivo que rodea la producción-distribución en el mercado de tecnologías de información, identificando las estructuras de grupos desde tres perspectivas basadas en el juicio de un experto analista, y en las percepciones cognitivas de los competidores así como de sus empresas cliente. Finalmente, Porac et al. describen jerárquicamente el entorno competitivo de la industria escocesa de géneros de punto, e investigan la red de transacciones entre los productores, sus proveedores y sus clientes.

En resumen, los análisis realizados tendentes a la modelización de la relación oferente-demandante mediante grupos estratégicos, difieren entre sí, en el colectivo de empresas estudiadas, en las dimensiones estratégicas seleccionadas, en las metodologías aplicadas, y en los resultados obtenidos. Por tanto, es difícil de momento extraer consecuencias. No obstante, todos los trabajos tienen en común la utilización preferente de enfoques económicos y cognitivos, basados éstos últimos en la teoría de clasificación. Ninguno de ellos aplica metodologías cognitivas de la teoría del concepto personal, usando las percepciones de los participantes en los mercados para deducir las dimensiones competitivas y definir estructuras de grupos.

#### 4. METODOLOGÍA

La metodología de investigación desarrollada en orden a alcanzar los objetivos planteados cubre las siguientes etapas: identificación de grupos estratégicos en el sector productor de muebles de rattan, determinación de sus grupos de distribuidores, y análisis de la relación productor-distribuidor.

La 1ª etapa de identificación de grupos estratégicos de oferentes, siguiendo la teoría cognitiva del concepto personal, incluye la deducción y análisis de las dimensiones estratégicas del posicionamiento competitivo, la formación y caracterización de los grupos, así como el contraste de sus diferencias de resultados. La deducción de las dimensiones estratégicas y la clasificación de las empresas sobre aquéllas, parten de información recogida con entrevistas "repertory grid" aplicadas en la Psicología Cognitiva, utilizando formato de contexto mínimo (Reger, 1990; Reger y Huff, 1993). El decisor genera dimensiones competitivas y elabora juicios de similitud y de diferencia sobre las empresas en términos de aquéllas, resultando mínima la estructura de conocimiento del tema impuesta por el investigador.

1. Deducción de las dimensiones estratégicas cognitivas del posicionamiento competitivo. A cada entrevistado se presentan en el mismo orden ocho tríadas de empresas, generadas aleatoriamente (seis sin reemplazamiento y dos con reemplazamiento), y elige en cada tríada las dos empresas más semejantes estratégicamente, indicando en qué dimensiones lo son ("polo de similitud"). También señalará en qué forma la tercera empresa difiere de las dos anteriores ("polo de contraste"). Así, deduce dimensiones con las que diferencia las estrategias de los competidores.

El análisis de estas dimensiones se efectúa en dos fases: i) Examen de su contenido cualitativo para determinar si las respuestas obtenidas son similares entre los entrevistados. Para ello, tres investigadores clasifican las dimensiones en tantas categorías como crean conveniente; y ii) Análisis comparativo de las dimensiones deducidas con las teóricas existentes en la literatura de grupos estratégicos.

2. Formación de los grupos estratégicos de empresas. Los decisores clasifican las empresas en una escala de 11 puntos ("polo de similitud vs. polo de contraste") para cada dimensión identificada. No obstante, el tiempo y el aburrimiento que puede implicar su realización, conducen a asignar aleatoriamente los entrevistados a cuatro grupos (A, B, C y D) donde cada conjunto de decisores clasifica una submuestra de doce empresas. Este muestreo



facilita las comparaciones entre los decisores sin que sea necesario que clasifiquen todas las empresas (Green, 1977). En consecuencia, el procedimiento proporciona, para cada entrevistado, una matriz de orden  $n \times m$  donde  $n$  es el número de dimensiones deducidas y  $m$  es el número de empresas que posiciona.

Los grupos estratégicos se identifican a través de la aplicación del método cluster de Ward a la matriz de respuestas de cada entrevistado. La solución se alcanza cuando los grupos observados expliquen al menos el 65% de la varianza global ( $\sigma^2 \geq 65\%$ ), y cuando al añadir otro grupo el incremento en la varianza total explicada sea inferior al 5% ( $\Delta\sigma^2 \geq 5\%$ ) (Lewis y Thomas, 1990). Con el propósito de demostrar si los entrevistados agrupan las mismas empresas o si los grupos estratégicos son idiosincrásicos del individuo, se estudia el número y porcentaje de decisores que asignan cada empresa a los clusters obtenidos.

Por otro lado, la caracterización de los grupos se efectúa con dos procedimientos: i) la asociación de sus dimensiones estratégicas distintivas, a partir de los valores promedios para cada variable y cluster obtenido. ii) Análisis de la estructura de los grupos en términos de la tipología de Reger y Huff (1993), caracterizada por "empresas núcleo" fuertemente asociadas y que definen sus rasgos básicos; y "secundarias", que ejecutan la característica del grupo de forma menos consistente que las "núcleo". Las empresas "núcleo" y "secundarias" se definen como las asignadas a un mismo grupo por más del 80% y del 65% de los decisores respectivamente. Además, se examina la validez de los grupos identificados, comparando las asignaciones efectuadas a los grupos con el contraste no paramétrico de la  $\chi^2$ .

Esta etapa finaliza con un análisis de la diferencia de resultados entre grupos estratégicos, utilizando ANOVA y MANOVA. Las medidas de resultados elegidas son la rentabilidad económica, financiera y de las ventas, obtenidas del Registro Mercantil.

Una vez identificadas las dimensiones cognitivas y grupos estratégicos de oferentes de mueble de rattan, la 2ª etapa define grupos de sus empresas clientes con estrategias similares de compra, siguiendo la propuesta de Galbraith et al. (1994). Los grupos se determinan aplicando análisis cluster a las variables "porcentaje de compras a los distintos grupos estratégicos de empresas oferentes", "a otras empresas", y "de fabricación propia" en 1996. Su caracterización implica estimar, por un lado, el porcentaje de empresas cliente que en cada grupo representa cada forma de aprovisionamiento -este criterio resultante de clasificación del cliente en 1996 se utiliza para dividir la clientela en grupos en 1992 y en los próximos cinco años-; y por otro, los valores medios que los decisores de cada grupo de clientes asignan a la importancia de las dimensiones

estratégicas del sector oferente. La validez de los grupos de clientes se determina aplicando ANOVA y MANOVA a las dimensiones anteriores.

La tercera etapa del trabajo, análisis de la relación productor-distribuidor, examina la movilidad temporal de las empresas entre los grupos de clientes, así como los factores explicativos de dichos cambios en la conducta de compra. Para ello, se aplican distintos modelos logit a las combinaciones más numerosas de movilidad temporal entre grupos de clientes.

En concreto, para cada combinación se plantean dos modelos: i) de estrategia: La variable dependiente "dummy" es la migración a otro grupo cliente. Las variables independientes son: "dummy" del volumen de compras, preferencia hacia un grupo de proveedores sobre otro, y percepción de las dimensiones más importantes de un grupo de proveedores sobre otro. ii) De satisfacción: igual al anterior, salvo en la percepción de las dimensiones claves que son sustituidas por el grado de satisfacción hacia un grupo de proveedores para las variables claves más importantes.

## **5. MUESTRA DE EMPRESAS Y RECOGIDA DE DATOS.**

Para contrastar la metodología propuesta se elige el mercado español del mueble de rattan por la concentración geográfica del sector productor en el sur de la provincia de Valencia. En la formación de grupos estratégicos oferentes se considera el período 1992-1996, cuyo límite inferior viene definido por un cambio del entorno normativo-económico que facilitó el reposicionamiento estratégico de las empresas. Un análisis cualitativo mediante entrevistas a expertos del sector señala que en 1992 se produjo un empeoramiento de la demanda y "crisis" en el sector, consecuencia de la entrada de competidores asiáticos, unida a la implantación de normativas restrictivas en dichos países (únicos proveedores a nivel mundial) que prohíben la exportación de las materias primas del sector, y que incentivan su aprovisionamiento en mercados ilegales.

En la muestra de empresas oferentes se incluyen las dieciocho mayores en facturación, predominando las de ámbito internacional con un número de dieciséis. De la misma forma, una de ellas es una cooperativa, dos son sociedades anónimas laborales, y el resto se distribuye como formas jurídicas de sociedad anónima y de responsabilidad limitada. La recogida de datos se

efectúa en mayo de 1997 con veintiuna entrevistas personales semiestructuradas dirigidas a directivos familiarizados con la competencia en el mercado de 1992 a 1996 y pertenecientes a las dieciocho empresas anteriores. Los decisores elegidos tienen gran experiencia en el sector - promedio de 17,1 años-, y han desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en su firma actual -promedio de 15,4 años-, variando sus áreas de trabajo. Así, siete (33%) desarrollan actividades en dirección general, cinco (24%) en planificación, cuatro (19%) en marketing, tres (14%) en producción, y dos (10%) en finanzas.

Por otro lado, la muestra de distribuidores de mueble de rattan engloba a los ciento treinta y ocho mayores detallistas de la Comunidad Valenciana, desglosados en dos grandes almacenes, tres hipermercados o grandes superficies especializadas en el hogar, y el resto tiendas especializadas. Se excluye el comercio al por mayor por su escasa importancia en el sector. La recogida de la información se efectúa en julio de 1997 mediante encuesta personal con cuestionario estructurado dirigida al responsable de las compras realizadas por los comerciantes del mueble de rattan. Los ejercicios anuales a estudiar en la distribución -1992, 1996 y el escenario de los próximos cinco años-, tienen en cuenta los cambios producidos en el entorno. Un estudio detallado de la distribución detecta en 1993-94 una modificación en los gustos de los consumidores, lo que produjo un reposicionamiento del comercio en su política de compras. El consumidor final demanda un mayor diseño, variedad y calidad en los productos.

## **6. RESULTADOS OBTENIDOS**

### **6.1. Análisis del Sector Productor del Mueble de Rattan**

#### **6.1.1. *Determinación de las Dimensiones Estratégicas Claves***

La aplicación del cuestionario a veintiún decisores del sector productor permite deducir cincuenta y cuatro dimensiones estratégicas, siendo 2,57 el número medio de variables por directivo con un rango entre 1 y 4. El análisis de estas dimensiones se efectúa en las dos etapas siguientes:

**1. Contenido cualitativo de las dimensiones.** El cuadro 1 resume la clasificación de las dimensiones en categorías derivada por tres codificadores, indicando el número y porcentaje de variables asignadas, así como de decisores que las suministran. La coincidencia del 100% entre

los codificadores para cada categoría indica un acuerdo total respecto a las dimensiones típicas de cada una de ellas.

Los resultados obtenidos no permiten defender que las dimensiones estratégicas son ampliamente compartidas por los decisores del sector. Sólo una categoría, calidad del producto, es proporcionada por más de la mitad de los directivos. Entre el 35 y 45% de los mismos señalan dos dimensiones, diseño del producto y estrategia de compras. Finalmente, tres dimensiones son prácticamente idiosincrásicas de algunos entrevistados.

**CUADRO 1. CLASIFICACIÓN DE DIMENSIONES ESTRATÉGICAS Y VARIABLES TÍPICAS**

Categoría	Dimensiones		Decisores		Variables típicas
	n°	%	n°	%	
Calidad del producto	19	35	13	62	Baja calidad vs. alta calidad Alto diseño y calidad vs. poco diseño y calidad Bajo precio y calidad vs. alto precio y calidad
Diseño del producto	8	23	8	38	Poco diseño vs. elevado diseño
Tamaño de la empresa	4	7	4	19	Gran volumen de facturación vs. bajo volumen facturación Gran volumen de negocio vs. bajo volumen de negocio Bajas ventas/tamaño empresa vs. altas ventas/tamaño Poca penetración en mercado vs. alta penetración
Atención al cliente	2	4	2	10	Poca atención al cliente vs. gran atención al cliente Servicio rápido de entrega vs. servicio lento de entrega
Política de ventas	1	2	1	8	Mejor política de ventas vs. peor política de ventas
Organización empresar.	2	4	2	10	Mala organización vs. buena organización Organización interna poco flexible vs. organiz.muy flexible
Estr.aprovisionamiento	11	20	9	43	Importación de materia prima vs.importación prod.terminado
Ambito geográfico	6	11	6	29	Baja exportación vs. alta exportación

FUENTE: Elaboración Propia.

Este nivel relativamente bajo de acuerdo entre los decisores respecto de las estrategias que diferencian los competidores, sugiere que poseen percepciones diferentes sobre las mismas. Quizás, el cambio en el entorno normativo-económico de 1992 ha conducido a que dichas variables hayan cambiado drásticamente en el período, siendo probable que los decisores hayan modificado sus percepciones sobre los cambios y la forma en que incorporan rápidamente nuevas dimensiones en sus sistemas cognitivos.

## **2. Comparación de las dimensiones deducidas con las teóricas de la literatura.**

Utilizando los trabajos de McGee y Thomas (1986), Thomas y Venkatraman (1988), Galbraith y Schendel (1983) y Cool y Schendel (1987), se detecta un solapamiento para todas las variables salvo la capacidad de la organización.

La calidad y diseño del producto, proporcionadas por el 62 y 38% de los entrevistados respectivamente, reflejan la estrategia de producto-mercado que configura un componente de los compromisos de alcance en la estrategia de negocio de la definición de grupos estratégicos de Cool y Schendel (1987). La estrategia de aprovisionamiento recoge la dimensión de integración vertical (en el 43% de los decisores) ya que los productores realizan importaciones de productos semiterminados o los desarrollan por sí mismos. Galbraith y Schendel (1983) la incluyen como variable de producción en la formación de grupos.

El ámbito geográfico, propuesto por el 29% de directivos, es ampliamente aplicado en la literatura, y es considerado por Cool y Schendel (1987) como compromiso de alcance en su definición de grupos. El tamaño de la empresa es empleado en los estudios sobre grupos de la Economía Industrial, al generar economías de escala (Hunt, 1972); y de la Dirección Estratégica al influenciar la capacidad para asignar recursos de la empresa (Cool y Schendel, 1987). Es contemplada por el 19% de encuestados.

La atención al cliente y la política de ventas, aunque manifestada por menos del 10% de decisores, son dos dimensiones competitivas importantes de marketing, propuestas respectivamente por Frazier y Howell (1983) y Galbraith y Schendel (1983). Finalmente, la capacidad de la organización constituye una importante categoría estratégica para la teoría de estrategia, a pesar de que no se ha utilizado en los estudios de grupos estratégicos, sobre todo por la falta de información disponible.

### ***6.1.2. Identificación de Grupos Estratégicos en el Sector***

La aplicación del método cluster de Ward a la matriz de respuestas de cada entrevistado (A1, A2,..., D4), permite identificar diversos grupos de empresas que se ofrecen en el cuadro 2. El número de grupos resultante de aplicar el criterio de Lewis y Thomas (1990) es de dos para la totalidad de casos.

**CUADRO 2. ASIGNACIÓN DE EMPRESAS A GRUPOS POR LOS DECISORES EN A.CLUSTER**

EMPRESA	Decisores																				
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	C6	D1	D2	D3	D4
—																					
Art Encanya	2				2				2					2	2	1	2				
Coim	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1				
D.Vegetales	1		1		2	2	1	2	1	2											
Expormim		1	2	1	1	1	1	1	1	2	1							1	1	2	1
Export Junk												1	2	1	1	2	2	1	1		2
Gabar												1	2	1	1	2	1	1	1	2	1
Ginerart	2		2		2	2		1	2	2							1	1	2	2	
H.Calatayud							1	1	1	1	2						1	2	2	2	
I.Casanova	2			1			2	1	1								1	2	1	1	
Ind. Cerdá							x	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Ind.Mimbre	2		2		2	2						2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
I.Mova	2	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
La Goberna.	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2				
Montesart	2		1		2	2					2	2	2	2		2					
Monteva	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2				
Rattan Deco							2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1
Unitram	2	2	2	2	2	2					1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
Valencia R.								2	2	2	2							2	1	2	2

x=outlier; FUENTE: Elaboración Propia.

Al observar la composición de los clusters, se detecta una fuerte comunalidad entre los entrevistados. De hecho, el cuadro 3 resume el número y porcentaje de decisores que asignaron cada empresa a los clusters, apoyando la proposición de que los esquemas de agrupamiento que siguen los decisores son ampliamente compartidos. Por otro lado, la caracterización de los grupos se efectúa con dos procedimientos: la asociación de las dimensiones estratégicas distintivas, y el análisis de la estructura de los grupos en términos de la tipología de Reger y Huff (1993).

A partir de los valores promedios de cada variable y grupo, se deduce que los decisores perciben al agrupamiento I como las entidades de mayor tamaño, organización flexible, y que siguen estrategias apoyando la calidad, diseño, precio del producto, y la promoción de ventas. Asimismo, las caracterizan con unos niveles ligeramente superiores al grupo II en cuanto atención al cliente, exportación e importación de productos semielaborados. Finalmente, el grupo I se valora algo inferior al conglomerado II respecto de la rapidez en la entrega de productos.

**CUADRO 3. NUMERO Y PORCENTAJE DE DECISORES QUE ASIGNAN EMPRESAS A CLUSTERS**

Empresa	Grupo I		Grupo II	
	Nº	%	Nº	%
Mova,S.A.	15	94	1	6
Coim,S.C.V.	15	88	2	12
Ind.Cerdá,S.A.	12	86	2	14
Expormim,S.A.	11	79	3	21
Gabar,S.L.	7	70	3	30
Ind.Casanova Gandía,S.L.	6	67	3	33
Rattan Deco,S.A.	10	67	5	33
Monteva,S.A.	11	65	6	35
La Gobernadora,S.A.	10	59	7	41
Montesart,S.L.	1	11	8	89
Valencia Rattan,S.A.	1	12	7	88
Unitram,S.A.	2	12	14	88
La Industria del Mimbres,S.L.	2	14	12	86
Art Encanya,S.A.L.	1	14	6	86
Ginerart,S.L.	2	18	9	82
Diseños Vegetales, S.A.L.	4	50	4	50
Export Junk,S.L.	5	56	4	44
Hnos. Calatayud,S.L.	5	56	4	44

FUENTE: Elaboración Propia.

Utilizando el esquema de clasificación de Reger y Huff (1993) se observa que ambos clusters incluyen un subgrupo bastante fuerte de "empresas núcleo", asignadas a los mismos por más del 85% y 81% de los decisores respectivamente. Asimismo, el grupo I contiene un subconjunto de "empresas secundarias" agregadas a las núcleo por más del 65% de los entrevistados. Ambos grupos también contienen una serie de empresas que no pueden ser completamente comparadas entre los directivos, siendo asignadas en un número similar de veces a ambos grupos.

Por otro lado, el contraste no paramétrico de la  $\chi^2$  examina la validez de los grupos obtenidos, comparando las asignaciones a los mismos. Se trata de conocer en qué medida un individuo asigna una empresa al cluster correcto. El cuadro 4 resume las 220 asignaciones de los competidores realizadas por los entrevistados -reseñadas en el cuadro 3-, mostrando en la diagonal que en 165 casos (75%) del total las valoraciones individuales dirigen la empresa al cluster esperado bajo el supuesto de que los decisores comparten las asignaciones. Si cualquier entrevistado clasificara aleatoriamente las empresas a los grupos según sus tamaños relativos, las

asignaciones sólo serían correctas el 50% de las veces. La diferencia entre el resultado observado y el esperado al azar es estadísticamente significativo ( $\text{prob.}=0,024$ ), lo que permite apoyar la proposición de que los participantes del sector comparten los grupos.

**CUADRO 4. ASIGNACIÓN DE EMPRESAS A GRUPOS POR LOS DECISORES**

Cluster	A	B	Total
I	97	23	120
II	32	68	100
Total	129	91	220

FUENTE: Elaboración Propia.

Finalmente, un elemento fundamental en el estudio de los grupos estratégicos es determinar si tienen validez predictiva, es decir, si explican un criterio externo como las diferencias de resultados entre los mismos en 1996. El cuadro 5 destaca que el grupo I posee unos niveles superiores de rentabilidad que el grupo II para las medidas sobre ventas y financiera, pero no para la económica. Sin embargo, no manifiestan diferencias de resultados estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95% para todas las dimensiones de forma conjunta. A nivel individual, sólo existen diferencias significativas para la rentabilidad financiera. Por ello, no se puede asegurar que se cumple la hipótesis de relación estrategia-resultados.

**CUADRO 5. DIFERENCIA DE RESULTADOS ENTRE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

Variable de Resultados	Media del Grupo I	Media del Grupo II	Media del Total	F	Prob.
Rentab. s/ventas	0,062	0,038	0,052	0,964	0,347
Rentab. económica	0,094	0,123	0,106	0,166	0,691
Rentab. financiera	0,118	-0,139	0,019	4,722	0,052
MANOVA				2,179	0,160

FUENTE: Elaboración Propia.



## 6.2. Identificación de Grupos de Clientes en el Sector de la Distribución del Mueble de Rattan

Con el objeto de determinar si el comercio de mueble de rattan se puede clasificar en grupos, representando distintas conductas de compra, se aplica el método cluster de Ward a las respuestas de los comerciantes sobre el porcentaje de compras a los grupos I y II de fabricantes, a otras empresas, así como de fabricación propia en 1996. El número de grupos resultante de la aplicación del criterio de Lewis y Thomas (1990) es de dos.

Los rasgos asociados a cada cluster se ofrecen en el cuadro 6, estimando los valores medios que los decisores de cada grupo de comercios asignan a los porcentajes de compra de las distintas formas de aprovisionamiento y a la importancia de las dimensiones estratégicas deducidas por el sector oferente. Se incluyen dos variables adicionales en el estudio del posicionamiento competitivo, variedad de productos y servicio post-venta. El grupo 1 de clientes refleja una estrategia de aprovisionamiento respecto del cluster I mientras que el grupo 2 representa una caracterización mixta con elevados componentes de compras al grupo II y a otras empresas. La práctica ausencia de integración vertical, con sólo un 0,1% de muebles elaborados por el propio comerciante, no supone una amenaza al sector oferente en 1996.

**CUADRO 6. ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS EN 1996**

Tipo de consumidor	Grupos Estratégicos		ANOVA	
	Cluster 1	Cluster 2	F	Prob.
Del grupo I	89,3%	25,5%	492,73	0,000
Del grupo II	9,3%	31,9%	36,84	0,000
Fabricación propia	0,1%	0,0%	0,81	0,367
De otras empresas	0,8%	37,5%	64,84	0,000
<i>Importancia de factores estratégicos (valor promedio):</i>				
Calidad del producto	4,6	4,6	0,04	0,828
Diseño del producto	4,2	4,2	0,42	0,514
Precio del producto	4,2	4,4	1,60	0,208
Variedad de productos	3,9	4,0	0,17	0,673
Servicio post-venta	4,1	4,5	4,25	0,041
Puntualidad en entrega	4,4	4,6	4,38	0,038
Atención a necesidades cliente	4,0	4,2	3,26	0,073
Promoción y ofertas	2,9	3,2	1,51	0,221
Importación del proveedor	3,3	3,6	1,95	0,164
Tamaño del proveedor	2,3	2,2	0,00	0,946
Ámbito geográfico	1,9	1,8	0,28	0,592
MANOVA			37,2	0,000

FUENTE: Elaboración Propia.

Ambos grupos dan una gran importancia a la calidad, precio, variedad, diseño, puntualidad en la entrega, servicio post-venta, y atención a las necesidades del cliente, aunque sólo las tres últimas presentan diferencias estadísticamente significativas entre ellos, con una mayor valoración para el grupo 2. Asimismo, los dos grupos de clientes infravaloran las dimensiones de tamaño del proveedor y ámbito geográfico. La aplicación de un ANOVA y MANOVA a las variables de porcentajes de compra y de importancia de las dimensiones estratégicas, permite concluir que los grupos de empresas cliente son estadísticamente significativos.

Tal y como se ha señalado anteriormente, en el período 1993-1994 se produjo un cambio en las preferencias de los consumidores que afectó a la estrategia de aprovisionamiento del comercio del mueble de rattan. El examen de la evolución temporal de estas estrategias de los detallistas requiere utilizar el criterio resultante de clasificación de las mismas surgido en 1996, para dividir los clientes en grupos en 1992 y en los próximos cinco años. En suma, un comercio se considera "usuario del grupo I" si el porcentaje de compras realizadas al mismo es superior al 70%; y se clasifica como "usuario de tipo mixto" si los aprovisionamientos procedentes del grupo II o de otras empresas superan el 30%. El cuadro 7 ilustra la composición de los grupos de comercios en los tres períodos temporales -1992, 1996 y en los próximos cinco años- y, por tanto, la movilidad entre ellos.

**CUADRO 7. ESTRATEGIAS TEMPORALES DE COMPRA DEL COMERCIO DE MUEBLE DE RATTAN**

Grupo de clientes	% de empresas en grupos de 1992		% de empresas en grupos de 1996		% de empresas en grupos de 5 próximos años
Grupo 1	56,2%	————>	89,8%	—— 59,4%	————> 93,3% — 56,4%
		↳	10,2%		↳ 6,7%
Grupo 2	43,8%	↳	19,6%	↳	2,4%
		————>	80,4%	—— 40,6%	————> 97,6% — 43,6%

————> Migración de empresas entre grupos a lo largo del tiempo.

FUENTE: Elaboración Propia.

Tras la modificación del entorno, derivada del cambio en los gustos de los consumidores en 1993-94, la proporción de comercios que integran el grupo 1 aumenta del 56 al 59% en 1996, mientras que se reduce la correspondiente a los del grupo 2 mixto. Es decir, la movilidad del grupo 2 al grupo 1, medida en términos del 19% de sus integrantes, es mayor que la existente en sentido contrario (con sólo el 10% de aquéllos). Ello puede venir explicado porque los

comerciantes perciben al grupo I de oferentes, proveedor mayoritario del grupo 1 de comercios, con unos niveles superiores de calidad, diseño y variedad en sus productos (valores promedios de 2,2, 2,2 y 2,3 respectivamente, sobre una escala de 1-muy superior a 5-muy inferior).

Por contra, en el escenario futuro de los próximos cinco años, los comerciantes preeven que la movilidad entre las empresas de los grupos se produzca en sentido inverso al caso anterior, de forma que haya un incremento neto de miembros en el grupo 2.

### **6.3. Relación Productor-Distribuidor y Movilidad entre Grupos**

Este epígrafe explica la movilidad de las empresas entre los grupos de clientes en diferentes períodos temporales. Con otras palabras, analiza los cambios en la conducta de compra, tomando como punto de partida la relación bilateral entre sectores oferentes y demandantes. Para ello, se aplican modelos logit en aquellos casos con mayor movilidad entre grupos de clientes en el tiempo, como el cambio del grupo 2 al 1 entre 1992 y 1996.

Con el objeto de explicar el cambio en el período 1992-96, se examinan los dos modelos logit definidos previamente, de estrategia y de satisfacción, excluyendo como variables explicativas el tamaño del proveedor y el ámbito geográfico debido a su reducida importancia. Un análisis previo de las matrices de correlaciones entre las variables muestra la presencia de cierta multicolinealidad, cuyo impacto sobre los resultados finales se limita seleccionando las dimensiones de estrategia no colineales. Así, las ecuaciones presentadas para cada modelo constituyen diferentes combinaciones de las variables de estrategia, preferencia y tamaño, diseñadas para solventar colectivamente el problema de multicolinealidad.

Los resultados obtenidos en cada una de estas aproximaciones de migración entre 1992 y 96, estimadas por máxima verosimilitud, se ofrecen en los cuadros 8 y 9. En el caso del modelo de estrategia (cuadro 8), se puede concluir que la calidad, el diseño y el precio del producto son buenos predictores de la elección del grupo de migración en las ecuaciones analizadas globalmente, siendo significativas a un nivel inferior a 0,05. La puntualidad en la entrega del producto también lo es aunque en menor medida, con un nivel inferior al 10%. El coeficiente negativo de dichas variables sugiere que los clientes del grupo 2 (compran principalmente al grupo II de proveedores) con una mejor percepción relativa del grupo I sobre el II de proveedores para la calidad, diseño, precio y puntualidad en la entrega del producto, tienden con mayor probabilidad a cambiarse al grupo 1.

**CUADRO 8. ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DEL GRUPO 2 AL 1 ENTRE 1992-96 CON EL MODELO DE ESTRATEGIA**

(Errores estándar entre paréntesis)

Ecuación	Tamaño	Preferencia	Calidad	Diseño	Precio	Variedad	Servicio post-vta	Puntua. entrega	Atención cliente	Promoción	Importación	Intercepto	n	$\chi^2$	Bondad aj. (% corr.)
1		0,796 (0,644)	-1,218*** (0,508)									0,767 (0,994)	46	11,35***	80,4%
2		0,907 (0,627)		-1,315** (0,572)								0,929 (1,034)	46	10,72***	84,7%
3		1,234* (0,744)			-1,754** (0,703)							1,661 (1,227)	46	13,28***	82,6%
4		0,792 (0,505)				-1,035** (0,531)						0,457 (0,964)	46	6,87**	82,6%
5		0,591 (0,424)					-0,768 (0,476)					0,337 (1,116)	46	4,26	82,6%
6		0,890* (0,515)						-1,205** (0,545)				1,084 (1,109)	46	8,10**	82,6%
7		0,625 (0,419)							-0,799* (0,440)			0,273 (0,966)	46	5,12*	80,4%
8		0,623 (0,429)								-0,839* (0,460)		0,375 (1,028)	46	5,14*	80,4%
9		0,096 (0,261)									0,013 (0,171)	-1,552** (0,727)	46	0,17	80,4%
10	-1,069 (0,999)		-1,513** (0,614)									2,556* (1,471)	46	12,60***	80,4%
11	-0,586 (0,836)			-1,430** (0,625)								2,259 (1,457)	46	10,70***	84,7%
12	-0,847 (0,946)				-2,041** (0,802)							3,801** (1,932)	46	13,44***	82,6%
13	-0,335 (0,561)					-0,850 (0,542)						0,863 (1,293)	46	5,49*	78,2%
14	-0,298 (0,467)						-0,527 (0,460)					0,308 (1,338)	46	3,26	80,4%
15	-0,308 (0,451)							-1,037* (0,548)				1,581 (1,443)	46	6,66**	80,4%
16	-0,279 (0,427)								-0,588 (0,430)			0,389 (1,176)	46	4,00	80,4%
17	-0,536 (0,776)									-0,859 (0,585)		1,189 (1,646)	46	4,79*	80,4%
18	-0,267 (0,374)										0,491 (0,163)	-1,453* (0,751)	46	1,03	80,4%

\*\*\*=p<0,01; \*\*=p<0,05; \*=p<0,10; FUENTE: Elaboración Propia.

**CUADRO 9. ANÁLISIS DE LA MIGRACIÓN DEL GRUPO 2 AL 1 ENTRE 1992-96 CON EL MODELO DE SATISFACCIÓN**  
(Errores estándar entre paréntesis)

Ecuación	Tamaño	Preferencia	Calidad	Diseño	Precio	Variedad	Servicio post-vta	Puntua. entrega	Atención cliente	Promoción	Importación	Intercepto	n	$\chi^2$	Bondad aj. (% corr.)
1		0,219 (0,281)	-0,235 (0,247)									-0,525 (1,052)	46	1,29	80,4%
2		0,300 (0,309)		-0,382 (0,312)								0,019 (1,212)	46	2,42	80,4%
3		0,523 (0,372)			-0,723* (0,399)							0,890 (1,222)	46	6,07**	80,4%
4		0,766* (0,415)				-1,186** (0,506)						2,814 (1,754)	46	10,93***	82,6%
5		0,317 (0,305)					-0,438 (0,278)					0,130 (1,024)	46	3,71	82,6%
6		0,239 (0,284)						-0,294 (0,231)				-0,387 (0,906)	46	2,24	80,4%
7		0,254 (0,289)							-0,319 (0,241)			-0,326 (0,910)	46	2,49	80,4%
8		0,335 (0,308)								-0,407* (0,247)		-0,290 (0,756)	46	4,12	80,4%
9		0,248 (0,284)									-0,286 (0,221)	-0,487 (0,826)	46	2,30	80,4%
10	-0,254 (0,381)		-0,156 (0,206)									-0,546 (0,992)	46	1,58	80,4%
11	-0,271 (0,410)			-0,259 (0,238)								-0,093 (1,085)	46	2,42	80,4%
12	-0,216 (0,383)				-0,464 (0,296)							0,537 (1,098)	46	4,87*	80,4%
13	-0,234 (0,441)					-0,799** (0,381)						2,049 (1,498)	46	8,62**	82,6%
14	-0,243 (0,412)						-0,329 (0,240)					0,108 (0,996)	46	3,44	80,4%
15	-0,264 (0,422)							-0,226 (0,206)				-0,312 (0,902)	46	2,37	80,4%
16	-0,259 (0,408)								-0,246 (0,212)			-0,248 (0,902)	46	2,60	80,4%
17	-0,254 (0,434)									-0,306 (0,210)		-0,188 (0,764)	46	3,77	80,4%
18	-0,272 (0,425)										-0,219 (0,194)	-0,377 (0,829)	46	2,45	80,4%

\*\*\*=p<0,01; \*\*=p<0,05; \*=p<0,10; FUENTE: Elaboración Propia.

La mitad de las ecuaciones son estadísticamente significativas a un nivel inferior a 0,05, y cerca del 75% (13 sobre el total de 18) lo son al 10%, lo que parece reflejar que el comportamiento de elección del comerciante viene recogido en la especificación funcional de la modelización logit.

En cuanto al modelo de satisfacción (cuadro 9), se detecta una menor capacidad explicativa (el test  $\chi^2$  sólo es significativo a un nivel inferior a 0,05 en tres ecuaciones), lo que favorece al modelo de estrategia, pero destacando la variedad de productos como predictor de la migración. Su signo negativo sugiere que los clientes del grupo 2 satisfechos con el grupo I de proveedores tienden con mayor probabilidad a cambiar al grupo 1.

Finalmente, los tests de predicción de la elección para evaluar la exactitud de las predicciones de las probabilidades, muestran en promedio para todas las ecuaciones, que el 81,3% y el 80,7% de los comercios son clasificadas correctamente para los modelos de estrategia y de satisfacción respectivamente.

## **7. CONCLUSIONES**

Con este trabajo se han examinado las estrategias competitivas de una muestra de 18 empresas productoras de mueble de rattan en el período 1992-1996, así como las estrategias de aprovisionamiento de 138 comercios valencianos de dicho producto en 1992, 1996 y en los próximos cinco años, en orden a detectar la existencia de relaciones entre los sectores oferente y demandante mediante el análisis de grupos estratégicos.

Siguiendo una metodología cognitiva, se detecta que los decisores oferentes utilizan en total 54 variables competitivas interrelacionadas, cuyo contenido se engloba en ocho categorías (calidad y diseño del producto, tamaño de la empresa, atención al cliente, política de ventas, organización de la empresa, aprovisionamiento, y ámbito geográfico) de las que siete se utilizan en la literatura de grupos estratégicos, aunque nuestra evidencia rechaza que son ampliamente compartidas por aquéllos.

Asimismo, se identifican dos grupos estratégicos oferentes ampliamente compartidos por los decisores. El grupo I se caracteriza en relación al II por el mayor tamaño, flexibilidad en la

organización, y por unos niveles superiores de calidad, diseño, precio del producto, y esfuerzos en promoción de ventas. Dichos agrupamientos no muestran diferencias significativas de resultados, salvo en la rentabilidad financiera.

Por otra parte, la investigación sugiere que el comercio del mueble de rattan se puede clasificar en dos grupos en 1992, 1996 y en el escenario de los próximos cinco años, representados con distintas conductas de compra. El cluster 1 se aprovisiona mayoritariamente del grupo I de proveedores mientras que el cluster 2 lo hace del grupo II y de otras empresas.

Tras la modificación del entorno producida en 1993-94, derivada del cambio en los gustos de los consumidores, aumenta la proporción de comercios del grupo 1 en 1996. El análisis del cambio en la conducta de compra de los comercios del grupo 2 al 1 entre 1992 y 1996, tomando como punto de partida la relación entre industria oferente y demandante definida con modelos logit, permite concluir que la calidad, diseño y precio del producto son buenos predictores de la elección del grupo de migración. En concreto, los clientes del grupo 2 con mejor percepción relativa y satisfacción hacia el grupo I de proveedores para dichas variables tienden con mayor probabilidad a cambiarse al grupo 1.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bogner, W. y Thomas, H. (1993):** "The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models", *Journal of Management Studies*, 30 (1), 51-67.
- Cool, K. y Dierickx, I. (1993):** "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, 14, 47-59.
- Cool, K. y Schendel, D. (1987):** "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, 33 (9), 1-23.
- Cunningham, M. y Culligan, K.(1988):** "Competition and Competitive Groupings: An Exploratory Study in Information Technology Markets", *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 148-74.
- Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1993):** "Industry and Strategic Group Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-84", *Journal of Management Studies*, 30 (1), 69-105.
- Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1995):** "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, 16, 461-76.
- Frazier, G. y Howell, R. (1983):** "Business Definition and Performance", *Journal of Marketing*, 47, 59-67.
- Galbraith, C. y Schendel, D. (1983):** "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, 4(2),153-73.
- Galbraith, C. Merrill, G. y Morgan, G. (1994):** "Bilateral Strategic Groups: The Market for Nontactical Navy Information Systems", *Strategic Management Journal*, 15, 613-26.
- Green, P. (1977):** "A New Approach to Market Segmentation", *Business Horizons*, febrero, 61-73.
- Hunt, M. (1972):** *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, Tesis Doctoral, Harvard University.



- Lewis, P. y Thomas, H. (1990):** "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry", *Strategic Management Journal*, 11, 385-97.
- Mascarenhas, B. y Aaker, D. (1989):** "Mobility Barriers and Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, 10, 475-85.
- McGee, J. y Thomas, H. (1986):** "Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, 7, 141-60.
- Porac, J., Thomas, H. y Baden-Fuller, C.(1989):** "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-416.
- Porac, J., Thomas, H. y Baden-Fuller, C. (1994):** "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", en Daems, H. y Thomas, H. (eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Pergamon, Oxford, 117-37.
- Porac, J., Thomas, H. y Emme, B.(1987):** "Knowing the Competition: The Mental Models of Retailing Strategists", en Johnson, G. (ed.), *Business Strategy and Retailing*, John Wiley, Nueva York, 59-79.
- Porter, M. (1974):** "Consumer Behavior, Retailer Power, and Market Performance in Consumer Goods Industries", *Review of Economics and Statistics*, 56 (4), 419-36.
- Porter, M. (1976):** *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Harvard University Press, Cambridge.
- Porter, M. (1980):** *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.
- Reger, R. (1990):** "Managerial Thought Structures and Competitive Positioning", en Huff, A.(ed.), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley, Chichester, 71-88.
- Reger, R. y Huff, A. (1993):** "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, 14, 103-24.
- Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988):** "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", *Journal of Management Studies*, 25 (6), 537-55.